

Generation Z will keine Sonderbehandlung – sie will gute Führung

24.08.2026, 14:58 | Handel, Wirtschaft, Finanzen, Banken & Versicherungen

Pressemitteilung von: *Ralf Overbeck Consulting - Wir machen Arbeitgeber attraktiver*



Management- und Generationenexperte Ralf Overbeck

Unternehmen sollten mehr über ihre eigene Führungsqualität sprechen

Junge Menschen wollen vor allem Teilzeit, möglichst viel Freizeit und einen Job, der sich ihrem Lebensstil unterordnet? Die neue 1LIVE-Jobstudie „Arbeitgeber der Zukunft 2026/27“ zeichnet ein anderes Bild. Faire Bezahlung, ein gutes Betriebsklima und Arbeitsplatzsicherheit stehen weit oben. Gleichzeitig geht fast jeder dritte junge Erwerbstätige oder Auszubildende mindestens einmal im Monat mit einem unguuten Gefühl zur Arbeit. Für den Führungs- und Generationenexperten Ralf Overbeck sind diese Ergebnisse nicht überraschend. Sie bestätigen vielmehr eine Erfahrung aus mehr als drei Jahrzehnten Beschäftigung mit Führung und Generationenmanagement: Menschen unterscheiden sich zwischen den Generationen – ihre grundlegenden Erwartungen an gute Arbeit jedoch weit weniger, als häufig behauptet wird.

Über junge Beschäftigte wird viel gesprochen – und häufig wenig differenziert. Sie seien weniger leistungsbereit, wollten möglichst wenig arbeiten, stellten hohe Ansprüche und erwarteten vom Arbeitgeber vor allem Flexibilität und Work-Life-Balance. Die neue 1LIVE-Jobstudie „Arbeitgeber der Zukunft 2026/27“ stellt dieses verbreitete Bild infrage. Die Untersuchung zeigt ein deutlich pragmatischeres Bild. Für junge Menschen gehören eine angemessene Vergütung, ein gutes Betriebsklima und Arbeitsplatzsicherheit zu den wichtigsten Kriterien bei der Wahl eines Arbeitgebers. Work-Life-Balance spielt ebenfalls eine Rolle – steht aber keineswegs allein im Mittelpunkt.

Für Ralf Overbeck, der sich seit den 1980er-Jahren mit den Auswirkungen unterschiedlicher Generationen auf Unternehmen und Führung beschäftigt, bestätigt die Untersuchung damit vor allem eine alte Erkenntnis: Junge Beschäftigte sind nicht grundsätzlich anders geworden. Sie formulieren ihre Erwartungen lediglich deutlicher.

Das Problem ist nicht die Anspruchshaltung – sondern unser Blick auf die Jungen

Faire Bezahlung, ein respektvoller Umgang und eine verlässliche berufliche Perspektive sind keine außergewöhnlichen Forderungen einer neuen Generation. Beschäftigte früherer Generationen wollten ebenfalls angemessen bezahlt, ernst genommen und möglichst sicher beschäftigt werden.

Was sich verändert hat, ist vielmehr die Bereitschaft jüngerer Menschen, problematische Arbeitsbedingungen widerspruchlos zu akzeptieren. Sie sprechen Erwartungen offensiver aus, vergleichen Arbeitgeber stärker und stellen Führung häufiger infrage.

Overbeck beobachtet deshalb kritisch, wie schnell aus normalen Erwartungen an einen Arbeitgeber eine vermeintliche Generationenfrage gemacht wird. Gerade darin sieht er einen der häufigsten Denkfehler in der aktuellen Debatte. „Mich

überrascht an dieser Studie deshalb überhaupt nicht, dass junge Menschen faire Bezahlung, ein gutes Miteinander und Sicherheit erwarten. Das wollten Beschäftigte auch vor 20, 30 oder 40 Jahren. Wir erklären heute nur sehr schnell etwas zum Generationenproblem, was in Wahrheit häufig eine ganz normale Führungsaufgabe ist“, sagt Overbeck. Für ihn greift deshalb auch die Diskussion über eine angeblich sinkende Leistungsbereitschaft zu kurz. Wer über Motivation spreche, müsse immer auch über die Bedingungen sprechen, unter denen Leistung erwartet werde. Ein attraktiver Arbeitsplatz entsteht nicht durch Obstkörbe, Freizeitangebote oder möglichst kreative Benefits. Entscheidend ist der Arbeitsalltag:

- Werden Vereinbarungen eingehalten?
- Kommunizieren Führungskräfte klar?
- Werden Leistungen wahrgenommen?
- Sind Entscheidungen nachvollziehbar?
- Gibt es Ansprechpartner, wenn Schwierigkeiten entstehen?

Diese Fragen haben wenig mit einem Geburtsjahr zu tun. Sie haben sehr viel mit guter Führung zu tun.

Bauchschmerzen sind kein Generationenproblem, sondern ein Führungssignal

Besonders aufmerksam sollten Unternehmen nach Auffassung Overbecks auf einen weiteren Befund der Studie reagieren: 30 Prozent der jungen Erwerbstätigen und Auszubildenden gehen mindestens einmal im Monat mit einem unguuten Gefühl beziehungsweise „Bauchschmerzen“ zur Arbeit.

Diese Zahl ist für ihn wesentlich bedeutsamer als die nächste Diskussion darüber, ob die Generation Z ausreichend leistungsorientiert sei.

Hinter einem schlechten Gefühl vor dem Arbeitstag können unterschiedliche Ursachen stehen: Konflikte mit Vorgesetzten oder Kollegen, unklare Erwartungen, fehlende Anerkennung, Überforderung, mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten oder das Gefühl, mit Problemen allein zu bleiben.

Natürlich ist nicht jedes unangenehme Gefühl automatisch die Folge schlechter Führung. Wenn solche Erfahrungen jedoch regelmäßig auftreten, müssen Führungskräfte genauer hinsehen. Genau an diesem Punkt, so Overbeck, dürfe Verantwortung nicht vorschnell auf die Beschäftigten abgeschoben werden.

„Wenn fast jeder Dritte regelmäßig mit einem unguuten Gefühl zur Arbeit geht, interessiert mich als Führungsexperten zunächst nicht die Frage, was mit dieser Generation angeblich nicht stimmt. Mich interessiert, was diese jungen Menschen jeden Tag im Unternehmen erleben. Genau dort muss Führung hinschauen“, betont Overbeck. Damit werde auch deutlich, was Generationenmanagement praktisch bedeutet. Es geht nicht darum, Menschen aufgrund ihres Alters mit vermeintlich passenden Eigenschaften zu versehen. Es geht darum, unterschiedliche Erfahrungen, Erwartungen und Lebensphasen zu verstehen und daraus eine funktionierende Zusammenarbeit zu gestalten.

Ein Berufseinsteiger braucht möglicherweise mehr Orientierung, Rückmeldung und Erklärung von Zusammenhängen. Ein langjähriger Mitarbeiter erwartet vielleicht größere Entscheidungsfreiheit und Anerkennung seiner Erfahrung. Beides muss Führung zusammenbringen.

Overbeck fasst diesen Gedanken seit Jahrzehnten in seiner Leitformel „**Alt + Jung = Erfolg**“ zusammen. Entscheidend sei dabei nicht die Addition von Altersgruppen, sondern die Qualität ihrer Zusammenarbeit.

Arbeitgeberattraktivität entsteht im Alltag – nicht in Recruiting-Kampagnen

Die Studie enthält deshalb auch eine klare wirtschaftliche Botschaft für Unternehmen. Angesichts des Fachkräftemangels reicht es nicht mehr, junge Menschen erfolgreich zu rekrutieren. Entscheidend ist, ob sie nach der Einstellung bleiben und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

Genau hier erleben viele Unternehmen eine Diskrepanz zwischen Außenwirkung und Führungsalltag. Im Recruiting werden Entwicklungsmöglichkeiten, Teamgeist und Wertschätzung versprochen. Nach dem Einstieg treffen neue Mitarbeitende dann möglicherweise auf unklare Zuständigkeiten, überforderte Vorgesetzte und mangelnde Rückmeldung.

Die Folgen sind absehbar: Enttäuschung, innere Distanz und schließlich Fluktuation. Das verursacht erneute Recruitingkosten, zusätzliche Einarbeitung, Wissensverlust und Mehrarbeit für die verbleibenden Beschäftigten. Für Overbeck ist Arbeitgeberattraktivität deshalb keine Aufgabe des Personalmarketings allein. Sie wird jeden Tag durch Führung neu bestätigt – oder beschädigt.

„Arbeitgeberattraktivität entscheidet sich nicht auf der Karriereseite, sondern montagsmorgens im Betrieb. Junge Menschen bleiben nicht wegen eines guten Claims. Sie bleiben, wenn sie erleben, dass Führung funktioniert, Zusammenarbeit gelingt und sie eine Perspektive haben“, hält Overbeck fest.

Für Führungskräfte ergeben sich daraus sehr konkrete Fragen:

- Wissen junge Mitarbeitende, was von ihnen erwartet wird?
- Haben sie verlässliche Ansprechpartner?
- Bekommen sie rechtzeitig Rückmeldung?
- Werden Leistungen gesehen?
- Können Schwierigkeiten angesprochen werden, ohne sofort als mangelnde Belastbarkeit interpretiert zu werden?

Die 1LIVE-Jobstudie ist für Overbeck deshalb weniger eine Untersuchung über die Besonderheiten einer jungen Generation als ein Prüfstein für Unternehmen. Denn der demografische Wandel wird die Verhandlungsmacht jüngerer Beschäftigter weiter erhöhen. Gleichzeitig scheiden in den kommenden Jahren viele erfahrene Fach- und Führungskräfte aus den Unternehmen aus. Umso wichtiger wird es, jüngere Menschen zu gewinnen, zu entwickeln und langfristig einzubinden.

Die entscheidende Frage lautet für Overbeck daher nicht, ob junge Menschen heute noch arbeiten wollen. „Die entscheidende Frage ist, ob Unternehmen Bedingungen schaffen, unter denen junge Menschen ihre Leistung auch einbringen wollen. Wer darauf nur mit dem Hinweis auf eine angeblich schwierige Generation antwortet, macht es sich zu einfach. Gute Führung bleibt gute Führung – unabhängig vom Geburtsjahr.“

Ralf Overbeck Consulting

Brachter Straße 99
40882 Ratingen
Deutschland

www.overbeck-consulting.de

Portrait

Ralf Overbeck Consulting – Führung stärken. Generationen verbinden. Veränderung wirksam gestalten.

Das Unternehmen mit Sitz in Ratingen bei Düsseldorf (NRW) begleitet seit mehr als 25 Jahren Führungskräfte und Organisationen bei den zentralen Herausforderungen moderner Unternehmensführung: Führung, Fachkräftemangel, demografischer Wandel, Generationenmanagement, Personalentwicklung und Veränderung.

Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie Arbeitgeber Menschen gewinnen, binden und entwickeln können. Firmengründer Ralf Overbeck prägte den Begriff „Generationenmanagement“ im deutschsprachigen Raum und ist ein erfahrener Sparringspartner für die Themen Führung, Generationenmix und Veränderung in der D-A-CH-Region.

Der Beratungsansatz ist praxisnah, individuell und umsetzungsorientiert – von der Analyse über die Konzeption bis zur Begleitung vor Ort. Das Ziel besteht darin, die Arbeitgeberattraktivität nachhaltig zu erhöhen, die Führung und Zusammenarbeit zu verbessern und Organisationen zukunftsfähig aufzustellen.

Unternehmen, die ihre Führung stärken, Generationen verbinden und Veränderung erfolgreich gestalten möchten, können ein kostenloses und unverbindliches Gespräch vereinbaren.

Pressekontakt

Ralf Overbeck Consulting
Brachter Straße 99
40882 Ratingen
Deutschland

Ralf Overbeck

www.overbeck-consulting.de

News-ID: 1321426 • Views: 71 (Stand: 25.08.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/1321426/Generation-Z-will-keine-Sonderbehandlung-sie-will-gute-Fuehrung.html>